



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Jaarverslag 09

Algemene Bestuursdienst



Algemene Bestuursdienst (ABD)

De rijksoverheid werkt aan een grote verscheidenheid van maatschappelijke vraagstukken en politieke opdrachten. De leidinggevendenden die op al deze terreinen de integrale eindverantwoordelijkheid hebben over mensen en middelen maken deel uit van de ABD. De ABD is in 1995 opgericht om de kwaliteit van de ambtelijke leiding vanuit een rijksbreed overzicht te bevorderen. Onderdeel van de Algemene Bestuursdienst is de topmanagementgroep, die bestaat uit de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele hiermee gelijkgestelde bijzondere functies.

Bureau ABD

Bureau ABD ondersteunt als strategisch partner in het management development (MD) de politieke en ambtelijke leiding van het Rijk bij de samenstelling en ontwikkeling van managementteams en bij de werving, selectie en ontwikkeling van talent en ervaring. Ook ondersteunt Bureau ABD managers met loopbaanbegeleiding, opleidingsadvies, bemiddeling bij EU-benoemingen, tijdelijk management (ABD-Interim), intercollegiale consultatie en coaching.

Bureau ABD voert namens de minister van BZK het werkgeverschap voor de topmanagementgroep uit.

Inhoud

Inleiding	5
1. Hoe zetten we mensen vrij van grenzen optimaal in?	6
1.1 Samenwerking Bureau ABD en departementaal MD	6
1.2 ABD-schouw	6
1.3 Benoemingen 2009	6
1.4 Topmanagementgroep	7
1.5 ABD-Interim	7
1.6 EU-benoemingen	7
1.7 Samenwerking met gemeenten, provincies en zelfstandige bestuursorganen	7
2. Hoe onderhouden we een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring?	8
2.1 Richting 25% vrouwen in de ABD	8
2.2 Culturele diversiteit	9
2.3 Verzilvering	9
3. Hoe geven we ruimte en richting aan de ontwikkeling van talenten en teams in dienst van het Rijk?	10
3.1 Programma Managementleerlijnen – ‘van starter tot meester’	10
3.2 ABD-Kandidatenprogramma	12
3.3 Programma Leiderschap Externe Instroom	12
3.4 Ontwikkelaanbod voor ABD-managers	12
3.5 Academie voor hoger publiek management	13
3.6 Global Engagement Network	13
Vooruitblik 2010	14

Inleiding

Belangrijke wensen en tendensen in de samenleving leiden tot ingrijpende veranderingen van de rijksoverheid. De politieke en ambtelijke leiding gaan hierin voorop: met hun grote invloed op cultuur en werkwijzen, met de dagelijkse aansturing, bij het investeren in talent en bij het bevorderen van grensoverschrijdende en toekomstgerichte samenwerking.

Management development-adviseurs op de departementen en bij Bureau ABD ondersteunen de politieke en ambtelijke leiding van het Rijk als strategisch partner bij de samenstelling en ontwikkeling van managementteams en bij de werving, selectie en ontwikkeling van talent en ervaring.

Krimp en vernieuwing

Alle departementen hebben een taakstelling om tussen 2007 en 2011 twintig procent te krimpen. In 2009 was per departement een tempoverschil te zien met betrekking tot deze taakstelling. Maar ook op departementen waar de krimpdoelstellingen relatief rustig bereikt worden, is kwalitatief veel in beweging. Er is ruime aandacht voor flexibilisering van organisaties, voor horizontale werkvormen en het gedachtegoed van 'Het Nieuwe Werken'. Daarnaast zijn op diverse terreinen verregaande samenwerkingsvormen in ontwikkeling: Expertisecentra HRM, Facilitair management, P-direkt, enzovoorts. En er spelen op alle departementen langdurige veranderprocessen rondom bijvoorbeeld het versterken van de betrokkenheid van Inspectie en Uitvoering binnen het MT.

Al deze veranderingen zijn onlosmakelijk verbonden met de kwalitatieve ontwikkeling van personeel en management. Het is wat dat betreft zeer positief dat het departementale MD-beleid in het vernieuwingsproces een waardevolle positie heeft gekregen. Het belang van een goede professionele MD-ondersteuning is inmiddels gemeengoed.

Politiek-ambtelijk samenspel

Investeren in talent wordt in toenemende mate erkend als strategisch speerpunt voor het realiseren van doelstellingen en voor de ontwikkeling van het Rijk. Dat komt tot uiting in een geïntensiveerd politiek-ambtelijk samenspel rondom management development. In 2009 is dat verder verbeterd door onder andere structureel overleg tussen minister-president, vice-minister-presidenten, de minister van BZK en de directeur-generaal voor de ABD. Ook onderstreepte de gehele politieke en ambtelijke leiding op een Top Management

Forum in januari 2009 de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor talentontwikkeling.

Deskundig én flexibel

Er is rijksbreed op alle niveaus steeds meer aandacht voor flexibilisering van de inzet van mensen. Terecht roept dit een tegengeluid op dat de kennis van de inhoud en het werkveld goed geborgd moet zijn. Bij de samenstelling van managementteams is de balans tussen flexibilisering én deskundigheid al jarenlang aandachtspunt voor Bureau ABD. Datzelfde geldt voor de balans tussen traditie en innovatie: het vervlechten van jarenlange ervaring én nieuwe invloeden van buiten. Dit leverde onder andere aandacht op voor de waarde van diversiteit en van essenties van het vak van ambtenaar – democratisch besef, rechtsstatelijke besef, integriteitbewustzijn en politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

Schaarste aan talent

Op de arbeidsmarkt ontstaat op termijn door demografische ontwikkelingen schaarste aan hoog opgeleid personeel. Het Rijk blijkt bij metingen herhaaldelijk één van de populairste werkgevers van Nederland te zijn. Tegelijkertijd raken we veel potentieel en ervaring kwijt door de uitstroom van de baby-boomgeneratie en door een gebrek aan doorgroeimogelijkheden voor jongeren. Kortetermijnreflexen en langetermijnbelangen staan hierbij op gespannen voet met elkaar. Bureau ABD blijft aandacht vragen voor de langetermijnoriëntatie in het management development.

Opzet van dit jaarverslag

Bureau ABD werkt in het spanningsveld tussen de evoluerende vraag naar excellente leidinggevende kwaliteiten en de naderende schaarste aan talent. De activiteiten en resultaten van het bureau in 2009 worden in dit jaarverslag aan de hand van drie vragen behandeld:

1. Hoe zetten we mensen vrij van grenzen optimaal in?
2. Hoe onderhouden we een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring?
3. Hoe geven we ruimte en richting aan de ontwikkeling van talenten en teams in dienst van het Rijk?

Dit jaarverslag besluit met een beknopte vooruitblik op de nabije toekomst. Daarin ook kort aandacht voor het MD in de politietop, sinds kort ook verantwoordelijkheid van Bureau ABD.

1. Hoe zetten we mensen vrij van grenzen optimaal in?

Drie ontwikkelingen maken het beter mogelijk om specifieke kwaliteiten van mensen vrij van grenzen te benutten voor de opgaven van de rijksoverheid:

1. Mensen nemen meer en meer zélf het initiatief tot loopbaanstappen en kijken daarbij verder dan de departementale context.
2. De interdepartementale samenwerking in het management development op alle niveaus is sterk verbeterd.
3. Het aantal interdepartementale programma's en projecten neemt toe, net als het aantal tijdelijke managementopdrachten.

Tegenover deze concernontwikkelingen staat de laatste jaren een zekere 'krimpkramp': de taakstelling (per onderdeel variërend van 10 procent tot 30 procent krimp) versterkt de territoriale neiging om vacaturevervulling binnen de departementale omgeving te organiseren. Het kost Bureau ABD en de departementale MD-adviseurs extra inspanningen om de rijksbrede oriëntatie te bewaken.

1.1 Samenwerking Bureau ABD en departementaal MD

Het management development bij het Rijk zit in een overgangsfase. De dertien departementen hebben van oudsher hun eigen ontwikkelingsprogramma's, hun eigen personeelsschouw en hun eigen werving- en selectieprocessen. Diverse departementen werken samen in logische clusters. In toenemende mate worden rijksbrede afspraken gemaakt en doelstellingen vastgesteld. En er zijn centrale voorzieningen, zoals de ABD-schouw, de topmanagementgroep, het ABD-Kandidatenprogramma, het rijkstraineeprogramma en de mobiliteitsbank.

De samenwerking tussen Bureau ABD en departementaal MD intensiveert zich meer en meer. Het afgelopen jaar is de koerswijziging ingezet van Bureau ABD met meer focus op de strategische functies (salarisschaal 17 en hoger). Bureau ABD neemt het voortouw bij de werving en selectie en is eerste aanspreekpunt voor de loopbaanbegeleiding van managers in deze functies.

Ook zijn afspraken gemaakt over een nieuwe balans in de verantwoordelijkheden tussen Bureau ABD en de departementen op het gebied van de werving en selectie voor ABD-functies in de schalen 15 en 16 en de loopbaanbegeleiding van deze managers. Departementaal MD is

het eerste aanspreekpunt voor deze managers (vacaturehouders en de individuele managers) zowel als het gaat om het ontwikkelen van talenten als om de werving en selectie en de loopbaanbegeleiding. Via de interne schouwen en de afstemming met Bureau ABD over talenten en benoemingen komen managers in beeld bij Bureau ABD als potentiële kandidaat voor ABD-functies. Bij de werving en selectie voor ABD-functies op de schalen 15 en 16 wordt Bureau ABD betrokken vanuit het rijksbrede perspectief (aanleveren van kandidaten vanuit het concern Rijk). De werving voor vacatures voor deze groep wordt gecontinueerd via de ABD-site en de ABD-nieuwsbrief, maar de reacties gaan in de toekomst naar het desbetreffende departement.

1.2 ABD-schouw

Sinds 2006 organiseren Bureau ABD en departementale MD-consultants jaarlijks de ABD-schouw. Samen met de leiding van de departementen inventariseert de DGABD de behoefte en het potentieel aan leidinggevendend op strategische posities bij het Rijk. De uitkomsten geven richting aan het management development in de ABD.

In 2009 is gesproken met twaalf departementen en de Algemene Rekenkamer. Op de agenda stonden zowel de departementale ontwikkelingen als rijksbrede MD-activiteiten. Er is gekeken naar de richting waarin de organisaties zich willen ontwikkelen, de kwaliteit die daarvoor nodig is en de kwaliteit die in huis is. Vervolgens zijn afspraken gemaakt over het overbruggen van de kloof tussen vraag en aanbod. Ook is gesproken over ABD-managers die toe zijn aan een loopbaanstap. Door intensieve samenwerking tussen de betrokken managers, de departementale leiding en de MD-consultants op de departementen en bij Bureau ABD heeft een deel van deze geprioriteerde managers een succesvolle – soms zeer verrassende – loopbaanstap gezet, binnen het Rijk of erbuiten.

De MT's van alle departementen onderstrepen dat het van belang is regelmatig te overleggen over talenten. Streven voor 2010 is de ABD-schouw met de voltallige departementale MT's te bespreken.

1.3 Benoemingen 2009

In 2009 waren er in totaal 132 benoemingen in de ABD (incl. TMG). Het betrof 76 managers die al een ABD-functie bekleedden, 42 managers die zijn doorgeroeid naar een

ABD-functie en 14 managers van buiten de overheid. De ratio tussen de mobiliteit binnen de ABD, groei van talent vanuit het Rijk naar de ABD en instroom van buiten het Rijk is 58:32:11. Hiermee is de streefnorm van 60:30:10 grotendeels gehaald.

Gezien de grote impact van een al dan niet succesvolle match op ABD-niveau gaan aan de benoemingen uitgebreide selectieprocessen vooraf. Vanuit een nauwkeurige analyse van de opdracht en de context van een organisatie wordt een profiel opgesteld met meestal zeer specifieke eisen. Het zoeken naar en spreken met mogelijk geschikte kandidaten binnen en buiten de rijksoverheid vraagt vervolgens veel tijd en de grootst mogelijke zorgvuldigheid.

1.4 Topmanagementgroep

De topmanagementgroep (TMG) binnen de ABD wordt gevormd door de secretarissen-generaal, directeuren-generaal, inspecteurs-generaal en enkele daarmee gelijkgestelde functies. Sinds april 2006 zijn de TMG-leden in dienst van het ministerie van BZK. Bureau ABD is verantwoordelijk voor de uitvoering van de werkgeverstaken.

In 2009 zijn er twaalf benoemingen in de TMG door het kabinet voorgedragen. Twee kandidaten kwamen van buiten de rijksdienst. Vijf kandidaten waren reeds als TMG-lid werkzaam op een andere functie. Vijf kandidaten kwamen voort uit de ABD-directeurskringen, waaronder één vrouw. Van de twaalf benoemingen maakten vier kandidaten een overstap tussen departementen.

Op 31 december 2009 waren er vijftien vrouwen in de TMG (21,4 procent). De gemiddelde leeftijd van de TMG-leden is 54 jaar, het jongste TMG-lid is 40 jaar.

Bij de procedure tot vervulling van TMG-functies is bij alle vacatures advies gevraagd aan de voorselectiecommissie ABD-topmanagementgroep. Daarnaast is eens per kwartaal een monitoroverleg ABD-TMG gevoerd, het overleg tussen de minister van BZK, de minister-president en beide vice-premiers in aanwezigheid van de DGABD over de in-, door- en uitstroom van de TMG.

In 2009 is voor de topmanagementgroep een model voor flexibele inzet van TMG-managers voorbereid, waardoor de rijksdienst beter in staat is snel topmanagers in te zetten voor zware, tijdelijke opdrachten en projecten.

1.5 ABD-Interim

ABD-Interim levert interim-managers voor projecten, programma's of vervangingen. Het bestand van ABD-Interim bestaat uit ABD-managers die parttime of fulltime willen werken aan tijdelijke opdrachten.

Met de toenemende aandacht voor flexibilisering van de overheid vervaagt het verschil tussen interim-opdrachten en lijnfuncties. Daarom is vanaf begin 2009 ABD-Interim sterker verbonden met andere MD-activiteiten van Bureau ABD. ABD-Interim draagt sterk bij aan de kwaliteit van de flexibilisering van leidinggevenden. Opleidingsprogramma en de begeleiding van managers via ABD-Interim worden door externe deskundigen hoog gewaardeerd.

Het aantal verzoeken tot interim-opdrachten in 2009 bedroeg 118. Van deze opdrachten konden er uiteindelijk 75 via ABD-Interim succesvol vervuld worden. Deze omvang leverde rijksbreed in 2009 een besparing op van 4,4 miljoen euro (afgezet tegen marktconforme prijzen). Sinds de start van ABD-Interim in 2005 heeft Bureau ABD in totaal bemiddeld bij 461 opdrachten, waarvan er 305 succesvol zijn vervuld.

1.6 EU-benoemingen

Bureau ABD coördineert en bevordert de plaatsing van Nederlanders op (top)posities in de Europese instellingen. Structureel en persoonsgericht wordt aandacht gegeven aan zowel instroom op topposities als instroom aan de basis (laureaten van het concours en stagiairs). De Nederlandse positie op hoog niveau blijft goed.

In 2009 hebben vanuit het ABD-Kandidatenprogramma 9 kandidaten een stage in Brussel gedaan van minimaal drie maanden. Ook is opnieuw veel aandacht besteed aan het detacheringbeleid van de departementen, inclusief het terugkeerbeleid. Met het Bureau Internationale Ambtenaren is een start gemaakt met een veel effectiever systeem van arbeidsmarktcommunicatie en voorbereiding op het EU-concours nieuwe stijl, dat in 2010 de eerste vruchten moet afwerpen. Ten slotte bleef het project Europees personeelsbeleid veel aandacht vragen van de ABD-afdeling in Brussel.

1.7 Samenwerking met gemeenten, provincies en zelfstandige bestuursorganen

Met het oog op verbetering van de samenwerking tussen verschillende overheden en op het organiseren van gevarieerde leerlijnen voor leidinggevenden bevordert Bureau ABD de uitwisseling tussen het Rijk en grote gemeenten (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere), provincies en zelfstandige bestuursorganen (ZBO's). Over en weer is aandacht voor loopbaangesprekken, vacature-uitwisseling, interim-plaatsingen en mobiliteit.

2. Hoe onderhouden we een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring?

Het is van groot strategisch belang voor de ontwikkeling van de rijksoverheid om alle beschikbare talent aan te spreken. Met de toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt betekent dit dat de rijksoverheid voor mensen met een grote verscheidenheid aan achtergronden een aantrekkelijke werkgever moet zijn. Het management staat voor de opgave om in teamsamenstellingen 'de kracht van het verschil' nadrukkelijk betekenis te geven en mensen van alle achtergronden de ruimte te geven in een cultuur van 'inclusiviteit' – een cultuur waarin een verscheidenheid van denken en doen samen gaat met interesse en respect.

De politieke en de ambtelijke leiding hebben zich gecommitteerd aan het vergroten van de diversiteit in het Rijk. Ook in andere organisaties blijkt dat commitment aan de top de belangrijkste voorwaarde is voor het ontwikkelen van een cultuur van diversiteit en inclusiviteit: streefcijfers helpen, maar het belangrijkste is een verhoogd bewustzijn bij het organiseren en benutten van verschillende kwaliteiten.

De sleutelrol van managers in het onderhouden van een adequaat en divers aanbod van talent en ervaring komt tot uiting op vijf punten:

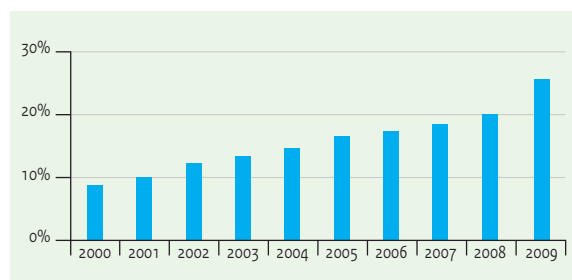
1. bij werving en selectie in de instroom;
2. bij beoordeling en selectie van de doorstroom;
3. bij het voorkomen van ongewenste uitstroom;
4. bij het organiseren en benutten van aanwezige diversiteit;
5. bij het managen van divers samengestelde teams en het stimuleren van een cultuur van inclusiviteit.

Daarom besteedt Bureau ABD veel aandacht aan het stimuleren van het bewustzijn en de deskundigheid van managers op het gebied van talentmanagement en diversiteit.

In het programma 'Meer kwaliteit door meer diversiteit' werken departementen en Bureau ABD aan een groter aandeel vrouwen en mensen met biculturele achtergrond in de ABD. Een aantal wapenfeiten van het programma in 2009: samenwerking met gespecialiseerde searchbureaus, een ontwikkelprogramma voor zij-instromers (ABD-PLEX), nauwkeurige departementale talentschouwen, diversiteit in het ABD-Kandidatenprogramma en een goede kennisuitwisseling tussen departementen en Bureau ABD.

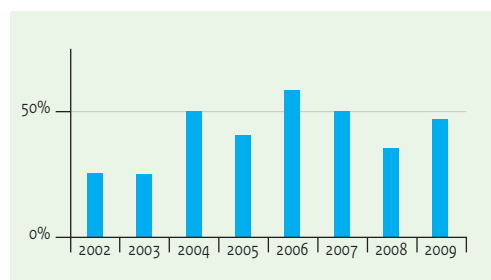
2.1 Richting 25% vrouwen in de ABD

In 2009 is veel extra aandacht gegeven aan de instroom en doorstroom van vrouwelijke leidinggevendenden. Het aandeel vrouwen in de ABD (inclusief TMG) steeg in 2009 met bijna 5 procent naar 24,9 procent. Het aandeel vrouwen in de TMG is echter licht gedaald naar 21,4 procent.

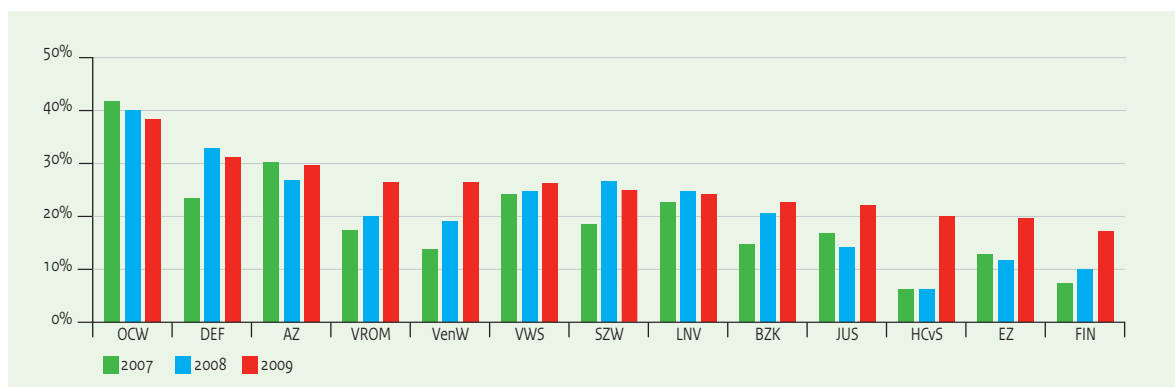


Figuur 1. Historische ontwikkeling van het percentage vrouwen in de ABD.

In de nieuwe jaargang van het ABD-Kandidatenprogramma – een ontwikkelprogramma voor topmanagers van morgen – is het aandeel vrouwen 47 procent. Over de afgelopen vijf jaar is het aandeel vrouwen dat het Kandidatenprogramma heeft afgerond gemiddeld 49 procent. Dat biedt een waarborg voor doorstroom van getalenteerde vrouwelijke managers naar ABD-functies.



Figuur 2. Historische ontwikkeling van het percentage vrouwen in het ABD-Kandidatenprogramma



Figuur 3. Ontwikkeling van het percentage vrouwen in de ABD per departement

schaal	2007	2008	2009
15	16,8%	20,0%	25,9%
16	17,9%	18,3%	27,6%
17	19,1%	22,6%	25,7%
18	16,7%	15,7%	16,4%
TMG	19,3%	24,2%	21,4%
totaal	18,2%	20,2%	24,9%

Tabel 1. Ontwikkeling van het percentage vrouwen in de ABD per schaal

leeftijds - categorie	aantallen		
	man	vrouw	totaal
45 en jonger	69	51	120
46 t/m 50	92	43	135
51 t/m 55	139	37	176
56 t/m 60	128	27	155
61 en ouder	55	2	57
totaal	483	160	643

Tabel 2. Mannen en vrouwen in de ABD per leeftijdscategorie in 2009

Met het voortzetten van de stijgende lijn van de afgelopen jaren is de doelstelling van 25 procent in de ABD die geldt voor 2011 eind 2009 al bijna bereikt. De komende tien jaar zal het aandeel vrouwen in de ABD naar verwachting op natuurlijke wijze blijven stijgen richting 35 procent: een relatief hoog aantal mannen bereikt de pensioengerechtigde leeftijd en in de opvolging uit jongere leeftijdscategorieën is de man-vrouw verdeling meer evenredig.

2.2 Culturele diversiteit

Het Rijk streeft voor 2011 naar 50 extra leidinggevenden met biculturele achtergrond in managementteams. Gerichte search- en wervingsactiviteiten zijn geïntensiveerd. Ook worden positieve resultaten verwacht van de activiteiten van het multiculturele netwerk van het Rijk en het diversiteitbevorderende ambassadeursnetwerk.

Het aantal biculturele managers in de ABD is in 2009 met vier gelijk gebleven. In de schaalniveau's net onder ABD-niveau is het aantal biculturele managers gegroeid: van drie naar veertien.

Van de 30 deelnemers aan de nieuwe jaargang van het ABD-Kandidatenprogramma hebben er 4 een biculturele achtergrond (ten opzichte van 1 in 2008). Van de deelnemers aan de eerste jaargang van het Programma Leiderschap Externe Instroom (ABD-PLEX) voor leidinggevenden is 40 procent bicultureel.

2.3 Verzilving

Om de kwaliteiten van ABD-managers tot op hoge leeftijd effectief te kunnen blijven inzetten, is het traject Verzilving van start gegaan. Verzilving maakt het mogelijk om ervaren managers in te zetten voor bijzondere, tijdelijke opdrachten buiten de lijnorganisatie en maakt voor hen ook deeltijdwerken mogelijk. Deze aanpak behoudt jarenlange kennis en ervaring voor de publieke dienst én sluit goed aan bij de toenemende behoefte aan flexibilisering en het terugdringen van de externe inhuur.

In oktober 2009 is voor ABD-managers in schalen 17 en 18 een interdepartementale pilot Verzilving van start gegaan met 6 departementen.

3. Hoe geven we ruimte en richting aan de ontwikkeling van talenten en teams in dienst van het Rijk?

Het is van groot belang voor de ontwikkeling van het Rijk om alle aandacht voor flexibiliteit en mobiliteit bij het Rijk in balans te brengen met de aandacht voor inhoudelijke deskundigheid en kennis van de context. Leiderschap ontstaat uit een verbinding van persoonlijkheidskenmerken én relevante kennis en ervaring. 'Ken jezelf, ken je vak, ken de wereld' is het verbindende devies.

Er zijn geen voorgestructureerde paden richting ABD-functies, iedere specifieke context vraagt om specifieke leidinggevende kwaliteiten. Er zijn wel bepaalde kennis- en ervaringscomponenten geïdentificeerd die nodig zijn voor selectie op ABD-functies. Daarover heeft Bureau ABD samen met de departementen de afgelopen jaren heldere afspraken gemaakt, die tot de ontwikkeling van een aantal programma's hebben geleid en tot een rijksbrede toegankelijkheid van departementale programma's.

Behalve een toenemende roep om aandacht voor 'education permanente' van leidinggevendenden – in intervisiegroepen en met een op maat gesneden ontwikkelaanbod – is er ook steeds meer aandacht voor ontwikkeling 'on-the-job': voor het functioneren als team. Dit komt onder andere tot uiting in het nieuwe programma ABD-PLEX voor leidinggevendenden die van buiten het Rijk komen: de collega's uit het team participeren in het inwerkprogramma, om bewust betekenis te geven aan de vervaechting van traditie en vernieuwing.

3.1 Programma Managementleerlijnen – 'van starter tot meester'

Het programma Managementleerlijnen bevordert grensoverstijgende samenwerking in het management development (concern-MD) op alle niveaus bij het Rijk. Doel van het programma is om (aankomende) managers en professionals beter in staat te stellen om zelf regisseur te zijn van hun loopbaan bij het Rijk en hen te ondersteunen in de ontwikkeling van hun persoonlijk meesterschap in dienst van een zich ontwikkelende organisatie. Essentieel hiervoor is een grensoverstijgende talentinfrastructuur, een brede toegankelijkheid van het gespecialiseerde ontwikkelaanbod en helderheid over te ontwikkelen kwaliteiten.

In diverse projecten werkten departementale MD-consultants, het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) en Bureau ABD in 2009 aan een betere samenwerking in de diverse clusters van departementen. Zij werkten samen aan een loopbaanwijzer met relevante informatie over rijksbrede mogelijkheden en aan de introductie van portfoliomanagement.

Essentieprogramma

Een van de onderdelen van het programma Managementleerlijnen is het Essentieprogramma: een programma dat hernieuwde aandacht geeft aan de specifieke bekwaamheden die horen bij het vak van ambtenaar. Daarbij gaat het om essenties als maatschappelijke betrokkenheid, democratisch besef, rechtsstatelijk besef, integriteit bewustzijn en politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

Begin 2009 gaf het overleg van secretarissen-generaal (SGO) aan Bureau ABD de opdracht om dit essentieprogramma te ontwikkelen voor startende ambtenaren in de schalen 10 t/m 14. Het SGO heeft de ambitie om alle nieuwe ambtenaren dezelfde inhoudelijke start bij het Rijk te geven. Bureau ABD heeft deze opdracht uitgevoerd in samenwerking met DGOBR. In 2009 is het programma gevormd met drie verschillende rijksacademies: de Academie voor Wetgeving, de Rijksacademie voor Financiën en Economie en de Academie voor Overheidscommunicatie. De pilot start in 2010.

Loopbaanwijzer

In 2009 hebben Bureau ABD, DGOBR en de Mobiliteits-Organisatie samen gewerkt aan een rijksloopbaanwijzer. De brochure, 'De volgende stap', biedt naast interviews met inspirerende rolmodellen informatie en handreikingen over diverse loopbaanpaden, leerlijnen en ontwikkelinstrumenten. De pilotuitgave zal april 2010 gereed zijn.

Toelatingscriteria ABD

Om richting te geven aan de loopbaanontwikkeling van potentiële ABD-managers zijn aanvullend aan het profiel van de ABD-manager drie ervaringseisen opgesteld voor selectie op ABD-functies:

- 1. Ervaring in meerdere contexten**
Bijvoorbeeld bij meerdere ministeries, grote gemeenten, zelfstandige bestuursorganen, of buiten de overheid. Om het denken vanuit maatschappelijke ontwikkelingen en het Rijk als concern te ontwikkelen.
- 2. Ervaring in meer dan één organisatieonderdeel**
Bijvoorbeeld in beleid, uitvoering, staf, toezicht of inspectie. Om het inzicht in ketensamenwerking te ontwikkelen.
- 3. Internationale ervaring**
Om het inzicht in het Europese beleidsproces en internationale samenwerking te bevorderen.

Deze criteria werden in 2009 voor het eerst als richtlijn gebruikt bij het beoordelen van geschiktheid voor een ABD-functie. Voor diegenen die binnen het Rijk willen doorgroeien naar een ABD-functie zijn genoemde criteria vanaf 2011 een voorwaarde. Dat schept voor departementen en Bureau ABD de verantwoordelijkheid om voor leidinggevende talenten ook de ruimte te creëren om de gevraagde ervaring op te doen.

Portfoliomanagement

Portfoliomanagement is een concept waarin feiten en beelden over kwaliteiten, prestaties en potentie van mensen worden uitgewisseld op basis van een persoonsgebonden dossier met geobjectiveerde informatie.

Op verschillende departementen en bij ABD-Interim wordt al gewerkt met portfolio's. Op basis van deze ervaringen is het voornemen rijksbreed te werken met portfolio's die in ieder geval bestaan uit de volgende elementen: een actueel CV, een 360 graden feedback of een assessment, loopbaanadviezen (onder andere schouw) en een ambitiedocument.

In 2009 is Bureau ABD een pilot gestart met enkele personen die als geprioriteerde zijn aangemerkt in de ABD-schouw en met de kandidaten die hebben deelgenomen aan de selectie van het ABD-Kandidatenprogramma 2009. De pilot is geëvalueerd. In 2010 zal het werken met portfolio binnen Bureau ABD verder worden toegepast.

ABD-Kandidatenprogramma

Het ABD-Kandidatenprogramma is al sinds 2002 het ontwikkelprogramma voor topmanagers van morgen. Jaarlijks start een divers samengestelde groep van 25 tot 30 getalenteerde leidinggevendenden uit alle onderdelen van het Rijk aan dit programma.

Het programma is ingericht als een reis. Deze opzet weerspiegelt de visie op verandering. Een reis betekent onderweg zijn, indrukken opdoen en andere mensen en culturen ontmoeten. Maar een reis kent ook het thuiskomen, het verwerken van indrukken en het maken van nieuwe plannen. En altijd, in elke fase, is er het nemen van beslissingen. De reiziger leert van de ervaring.

Einddoel van de reis: het bemensen van het Rijk met leiders die hun medewerkers op verschillende niveaus in de organisatie kunnen inspireren. Die verantwoord en zinvol werk kunnen bieden en de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers kunnen stimuleren. Bij hen het vertrouwen kunnen wekken dat zij goed op realiteitszin gestoeld beleid en adequate beslissingen tot stand laten komen. Leiders met internationale oriëntatie, die in staat zijn politiek-maatschappelijke vraagstukken beleidsmatig richting en uitvoering te geven.

'Ken jezelf, ken je vak, ken de wereld.'

Kenmerkend voor het programma is de drie-eenheid van persoonlijke ontwikkeling (ken jezelf), vakkennis (ken je vak) en de positie van manager van het Rijk in de maatschappij (ken de wereld). Dit uitgangspunt geeft inhoud aan drie componenten: een individueel deel, een collectief deel en een werkervaringscomponent.

De kandidaten leren vooral door nieuwe en verschillende ervaringen op te doen. Daarbij wordt de wisselwerking tussen leerervaringen en werkpraktijk gestimuleerd. In de visie van Bureau ABD leert een leidinggevende het meest door ervaringen op te doen. De kandidaten worden gestimuleerd om situaties te leren lezen en te reflecteren op het eigen handelen.

3.2 ABD-Kandidatenprogramma

In september 2009 is de achtste jaargang van het ABD-Kandidatenprogramma (ABD-KP) van start gegaan: de Max Havelaarroute.

Uit de eerdere jaargangen hebben inmiddels 110 deelnemers het ABD-KP afgerond; 39 vrouwen en 71 mannen. Van deze 110 kandidaten is 68 procent nu werkzaam op een eindverantwoordelijke functie. Hiervan is 55 procent man en 45 procent vrouw.

Van de deelnemers en oud-deelnemers aan het programma (229 kandidaten) heeft inmiddels 73 procent een andere functie. Zestien van hen zijn buiten het Rijk directeur geworden (bij een gemeente, agentschap of ZBO, stichting of semi-overheid).

De verbetering van de eigen departementale schouw en het zorgvuldige selectieproces dragen bij aan een sterker aanbod voor het ABD-Kandidatenprogramma.

3.3 Programma Leiderschap Externe Instroom

In 2009 is een eerste lichter van elf leidinggevendenden die van buiten het Rijk kwamen gestart in het nieuwe programma Leiderschap Externe Instroom (ABD-PLEX). Dit programma helpt leidinggevendenden van buiten het Rijk snel de politiek-bestuurlijke omgeving eigen te maken om daarin succesvol te functioneren. Tegelijkertijd besteedt ABD-PLEX aandacht aan het vernieuwende potentieel dat nieuwe leidinggevendenden met hun netwerk de organisatie binnenbrengen. Het is een gedegen traject dat on-the-job-ondersteuning biedt in de nieuwe rijkscontext.

3.4 Ontwikkelaanbod voor ABD-managers

MD-consultants bij Bureau ABD en op de departementen verzorgen voor leidinggevendenden op ABD-functies loopbaanadvies, trainingen, opleidingen en coaching op maat. Uit de ABD-schouw van 2009 is de vraag naar een betere samenhang en heldere uitgangspunten naar voren gekomen.

Coaching

In 2009 zijn twintig coach(aan-)vragen uitgemond in een coachtraject. De thema's waarop coaching zich vooral heeft gericht zijn persoonlijke ontwikkeling, doorbreken bestaande patronen, ontwikkeling leiderschap en it's lonely at the top.

Bureau ABD werkt met een pool van ervaren coaches. De intake en matching wordt door Bureau ABD verzorgd evenals de kwaliteitsborging en procesbewaking. Uit de evaluaties blijkt dat deze dienst van Bureau ABD zeer gewaardeerd wordt.

ABD-Programma Leiderschap Externe Instroom

Waarom een apart traject voor nieuwe managers van buiten het Rijk?

Het vak van ambtenaar is een vak apart. De mores, de tradities, de politiek-bestuurlijke krachtenvelden: er zijn nogal wat geschreven en ongeschreven regels waarmee ambtenaren dienen om te gaan. Nieuwkomers die op leidinggevende posities aan de slag gaan moeten dit zo snel, zo gedegen en zo breed mogelijk leren. ABD-PLEX helpt daarbij.

Daarnaast hebben mensen die elders ervaring hebben opgedaan een verfrissende en andere kijk op de materie. Het is de uitdaging om deze 'frisse blik' concreet te vertalen naar creativiteit en nieuw elan voor de organisatie. Vernieuwend binnen ABD-PLEX is dan ook de aandacht voor de directe omgeving van de deelnemers. De ervaring leert namelijk dat de effectiviteit van mensen van buiten mede wordt bepaald door hun directe omgeving, de MT-collega's van de leidinggevende.

Voor wie is ABD-PLEX?

Deelnemers aan ABD-PLEX voldoen aan de volgende selectie-eisen:

- zij zijn afdelingshoofd, plaatsvervangend directeur of directeur bij een ministerie;
- zij zijn nog niet langer dan één jaar in dienst van het Rijk;
- zij hebben drie tot vijf jaar ervaring in een leidinggevende functie.

ABD-PLEX werkt samen met departementen

ABD-PLEX is aanvullend op de departementale (inwerk)programma's en pakt daarin de meer rijksbrede focus en het vak van ambtenaar op zichzelf. De programmaorganisatie stemt het programma af met de betrokken departementen. Een deel van de begeleiding wordt samen met de departementale MD-adviseur georganiseerd.

Intercollegiale consultatie

Een zeer gewild onderdeel uit het ontwikkelaanbod van Bureau ABD is de mogelijkheid ideeën en ervaring uit te wisselen met leidinggevende collega's in intervisiegroepen. Het aantal deelnemers aan ABD-Intercollegiale consultatie (ABD-ICC) blijft groeien, met eind 2009 meer dan 250 inschrijvingen. De spreiding van de deelnemers over de departementen is groot. Bij de achterblijvers wordt een extra voorlichtingsronde gehouden.

ICC-bijeenkomst over duurzame besluitvorming

In mei 2009 organiseerde Bureau ABD in samenwerking met het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' van Senter Novem de tweejaarlijkse ICC-bijeenkomst. Onder de titel 'Deugden 2.0' spraken ABD-managers en andere betrokkenen intensief over duurzame besluitvorming. Op een carrousel van vier podia werden verschillende invalshoeken van duurzaamheidsdenken behandeld. Centraal stonden de deugden moed, betrokkenheid, realiteitszin en wijsheid. Peter Senge was keynote speaker. Later op de dag sprak Senge in een aparte sessie met leden van de topmanagementgroep.

Pilot training Duurzaam leiderschap

In aansluiting op het thema duurzame besluitvorming is een pilottraining georganiseerd onder de titel 'Duurzaam leiderschap'. De deelnemers in de pilotgroep zijn uitgedaagd om, ieder op eigen wijze, met concrete projecten duurzaamheid te integreren in hun dagelijkse praktijk. Nieuwe dimensies en definities van duurzaamheid zijn gevonden en geoperationaliseerd op basis van de dagelijkse praktijk van de deelnemers. Zo zijn duurzame aspecten toegevoegd aan inkoopprocessen, personele zaken (HRM) en besluitvorming met het oog op toekomstige generaties. De pilot heeft opgeleverd dat juist de diverse benadering van duurzaamheid expliciet en impliciet deel uit moeten en zullen maken van het ontwikkelaanbod voor ABD-managers.

3.5 Academie voor hoger publiek management

Op verzoek van het overleg van secretarissen-generaal (SGO) is in opdracht van de DGABD in het najaar van 2009 een feasibility-study verricht naar een academie voor het hoger publiek management (schalen 17 en hoger). De academie moet voorzien in het systematisch en duurzaam onderhouden, actualiseren en versterken van de topambtelijke professionaliteit. Voor start- en aanloopkosten van een academie zijn middelen gereserveerd in het programma Vernieuwing Rijksdienst.

Het projectteam, met daarin vertegenwoordigers van de doelgroep, de wetenschap en stakeholders heeft omstreeks de jaarwisseling gerapporteerd over zijn bevindingen. In de rapportage stelt het projectteam voor om de eerste helft van 2010 te gebruiken om een vervolgstap te zetten op twee gebieden: het uitwerken van een business case en het in co-creatie met leden van de doelgroep en gezaghebbende experts invullen van een startcurriculum. Op basis hiervan kan dan medio 2010 een besluit worden genomen.

3.6 Global Engagement Network

Het Global Engagement Network (GEN) is een innovatief, internationaal programma dat leiders in de publieke sector verrijkt met inzichten, instrumenten en strategieën die nodig zijn in een complexe mondiale context. Bureau ABD faciliteert dit netwerk samen met de Canada School of Public Service. Het brengt Canadese en Nederlandse managers uit de publieke sector samen. GEN heeft onder andere tot doel de kennis over wereldwijde zaken te vergroten en vernieuwende bestuurlijke trends te signaleren. De aandacht richt zich vooral op de huidige en toekomstige effecten voor de overheid. GEN maakt het mogelijk dat leidinggevendenden uit beide landen hun werkwijzen met elkaar vergelijken waardoor overeenkomsten en verschillen zichtbaar worden. Zo kunnen zij van elkaar leren en ontstaat er tegelijkertijd een internationaal netwerk voor een duurzame samenwerking op internationaal niveau.

In 2009 ging een pilot van GEN van start met twee blokken van vier dagen. Twintig ambtelijk leiders uit Nederland en Canada namen deel aan het programma.

Vooruitblik 2010

In 2010 bestaat de Algemene Bestuursdienst 15 jaar. Dat is een goede aanleiding om met de politieke en ambtelijke leiding van vandaag én van morgen stil te staan bij de grote opgaven waar de overheid de komende jaren voor staat. Bureau ABD zal daar op gepaste wijze aandacht aan besteden, met het oog op ontwikkelingen op de lange termijn én in relatie tot de start van een nieuw kabinet.

Leren omgaan met krimp

Een grote opgave voor politieke en ambtelijke leiding de komende jaren is leiding geven aan veranderingsprocessen in een turbulente en veeleisende context.

De krimp van de overheid zal overal voelbaar zijn. Leren omgaan met krimp is dus een voorwaarde voor ontwikkeling. Er zullen beslissingen genomen worden over taken en rollen en over nadere efficiencyverbeteringen. Die kunnen in alle geledingen van organisaties ervaren worden als bedreigend. Natuurlijke reflex is dan verstarring en het zoeken naar veiligheid op een afgebakend territorium. Maar deze 'krimpkramp' zal op den duur geen houdbare oplossingen brengen.

Het enige domein waar kwalitatieve groei en kwantitatieve krimp samen kunnen gaan, is het publieke domein als geheel. In succesvolle veranderingsprocessen zal het zoeken naar synergie in grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden leidend zijn. Het is cruciaal dat de leiding hierin het voortouw neemt door de eigen verantwoordelijkheid in brede context betekenis te geven en door bij ieder complex van vraagstukken een adequaat en divers samengesteld netwerk van belanghebbenden en professionals te organiseren en te benutten:

kwaliteit organiseren, dialoog regisseren, daadkracht optimaliseren.

Kennis en kunde, creativiteit en wilskracht zijn in een netwerksamenleving wijd verspreid aanwezig: van uitvoer tot beleid en toezicht; van maatschappelijke organisaties tot bedrijfsleven en overheid; van Brussel tot de buurt. Het is 'alleen maar' een kwestie van het bewegen en verenigen van de betrokkenen voor gemeenschappelijke doelen.

Strategisch belang: investeren in talent

In hetzelfde licht van het organiseren van kwaliteit is het een gezamenlijk strategisch belang van alle leidinggevenden om ruim aandacht te blijven besteden aan werving, selectie en ontwikkeling van talent in rijksbreed verband. Het is de waarborg voor de kwaliteit van het Rijk in de toekomst.

Daarnaast – in iedere fase van de loopbaan – staan leidinggevenden voor vragen over verdere ontwikkeling van de eigen 'leerlijn': met zorgvuldig doordachte keuzes voor opdrachten en contextwisselingen en met voldoende ruimte voor reflectie, intervisie en aanvullende opleidingen en trainingen. Bureau ABD en de departementale MD-adviseurs zullen daarbij op maat en in goed onderling overleg optimale ondersteuning bieden.

Speerpunten van Bureau ABD

Bureau ABD heeft de interne organisatie erop ingericht om de ontwikkeling van het management van het Rijk in een context van ingrijpende veranderingen beter en meer in samenhang te kunnen ondersteunen. Daarbij ligt de focus op het werkgeverschap van de topmanagementgroep en op advisering bij werving, selectie en ontwikkeling van leidinggevenden op strategische posities (schaal 17, 18 en 19). De flexibilisering van de topmanagementgroep, integratie van ABD-Interim met reguliere MD-activiteiten, verdere verbetering van de ABD-schouw en een vollediger ontwikkel-aanbod voor iedere loopbaanfase zijn speerpunten in de dienstverlening voor deze doelgroep.

Ook blijft Bureau ABD een initiërende en verbindende rol spelen in het interdepartementale netwerk van MD-professionals, om talenten van alle ontwikkelingsfasen rijksbreed ruimte en richting te geven in succesvolle leerlijnen 'van starter tot meester'.

Leidinggevenden die van buitenaf op ABD-functies aan de slag gaan en leidinggevenden die het potentieel hebben om op korte termijn door te groeien naar ABD-functies worden door Bureau ABD in intensieve ontwikkelprogramma's begeleid: met het ABD-Programma Leiderschap Externe Instroom (ABD-PLEX) en het ABD-Kandidatenprogramma (ABD-KP).

MD-Politietop

Vanaf 1 maart 2010 is Bureau ABD verantwoordelijk voor de werving, selectie en loopbaanbegeleiding van de politietop. Deze nieuwe tak van Bureau ABD, MD-Politietop, zal ook het MD-beleid herijken en als nieuwe taak voortaan arbeidsvoorwaarden gaan toetsen.

Het bevorderen van diversiteit en het realiseren van een goede aansluiting tussen de arbeidsvoorwaarden van de politie en de rijksoverheid zijn prioriteiten voor MD-Politietop.

Colofon

Uitgave

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Bureau Algemene Bestuursdienst

Productie

Informatie en Communicatie
Bureau ABD

Vormgeving

VerheulCommunicatie.com, Alphen aan den Rijn

Beeld

Nationale Beeldbank

Drukwerk

Okay Color

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is
toegestaan, mits deze uitgave als bron wordt vermeld.

Maart 2010



Bureau Algemene Bestuursdienst
Kalvermarkt 53 | 2511 CB Den Haag
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag
T 070 426 80 82 | F 070 426 68 68
E abd@minbzk.nl
www.algemenebestuursdienst.nl

Bureau ABD | maart 2010